

**Estudio de Viabilidad Financiera para un snack tipo Waffle, bajo la denominación comercial “La Waflera” en dos puntos de venta adicionales, ubicados en dos centros comerciales de la ciudad de Bogotá.**

Maira Alejandra Vásquez, Hernando García &  
Andrea Gil Cantor.  
Noviembre 2019.

Universidad Católica de Colombia.  
Facultad de Ciencias Económicas.  
Trabajo Final Especialización Administración Financiera



## Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

**Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



**Sin Obras Derivadas** — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

## **Tabla de Contenidos**

Capítulo 1 Introducción, Planteamiento del Problema y Pregunta de Investigación	5
Introducción	5
Planteamiento del Problema	5
Pregunta de Investigación	6
Capítulo 2 Objetivos	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Capítulo 3 Marco Teórico	8
Capítulo 4 Viabilidad Financiera	12
Capítulo 5 Estudio Financiero	14
Capítulo 6 Aplicación Modelo Estratégico Financiero	21
Capítulo 7 Conclusiones.	25
Bibliografía	26
Anexos	28

### **Abstract**

Teniendo en cuenta los estudios preliminares que se realizaron, *mercado, técnico y financiero*, sobre los cambios en las tendencias de consumo en los últimos años y con ellos la posibilidad de introducir en el mercado un producto que satisficiera las nuevas necesidades de los consumidores se logró determinar viable la introducción de un producto tipo snack (Waffle) al mercado en tres diferentes centros comerciales de la Ciudad de Bogotá, y cuyo resultado nos permitió analizar, en primera instancia, el primer punto de venta en el Centro Comercial Plaza de las Américas.

El objetivo de este trabajo fue llevar a cabo los estudios financieros para analizar el mercado en dos diferentes centros comerciales de la Ciudad de Bogotá, Colombia y su posibilidad de éxito en su comercialización.

## **Capítulo 1**

### **Introducción, Planteamiento del Problema y Pregunta de Investigación**

#### **Introducción**

Este proyecto surge como la continuación de viabilizar financieramente, en dos puntos adicionales, la oportunidad de emprendimiento que consiste en la creación de una empresa que desarrolle los procesos necesarios para la producción, distribución y comercialización de un producto específico como lo son los waffles a través de un espacio de comercialización denominado “LA WAFLERA”, en la ciudad de Bogotá, determinados por estudios técnicos previos.

Al identificar la posibilidad de crear una unidad económica con fines lucrativos que genere utilidades a través de la comercialización del producto en el sector de los alimentos, este igualmente con este proyecto de emprendimiento se pretende generar alternativas diversas de empleo a la población colombiana y aportar a la economía familiar y del país.

Este estudio contempla analizar la viabilidad financiera del producto potencial en los Centros Comerciales Outlet Factory y Centro Comercial Tintal Plaza.

#### **Planteamiento del Problema**

El número de oferentes para este tipo de alimento (waffle) es muy limitado en el mercado nacional, por lo que la demanda para el consumidor de este tipo de alimentos no está aún satisfecha, además se identifica que otros de los competidores directos de los waffles también son otros snacks (sustitutos) como las obleas, los helados y los postres, es por esta razón que se tienen en cuenta y se hace necesario realizar un estudio de viabilidad

que permita determinar si es posible suplir esta demanda ya que puede ser una oportunidad rentable de negocio.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la viabilidad financiera para un snack tipo waffle bajo la denominación comercial “La Waflera” en dos puntos adicionales, ¿ubicados en dos centros comerciales de la ciudad de Bogotá?

## **Capítulo 2**

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Analizar la viabilidad financiera del ingreso al mercado de un producto tipo waffle en sus dos (2) presentaciones dulce y saludable en dos centros comerciales ubicados en la ciudad de Bogotá.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar las variables que componen la viabilidad financiera.
- Contrastar la información financiera en los dos posibles puntos de implementación del proyecto.
- Determinar mediante un modelo a largo plazo las políticas y estrategias financieras para que la empresa se ubique en una zona de desempeño superior en el mercado.

### Capítulo 3

#### Marco Teórico

La creación de una o varias sucursales de un emprendimiento o empresa implica realizar entre otras cosas, un plan de empresa o plan de negocio. Una vez evaluada la parte interna, es decir la organización de la empresa; su estructura administrativa, jurídica, comercial, etc.; se debe evaluar la externa, de la que hace parte el estudio de contexto o entorno, que incluye una mirada a los principales indicadores generales de la economía, pero especialmente los propios del negocio, que incluya resultados del sector, ojala con un buen horizonte de tiempo y que incluya información acerca de perspectivas y proyecciones del mismo, para con base en estos poder tener una mejor proyección de costos de producción, precios de venta y volúmenes a futuro.

El estudio de mercado es fundamental, porque siempre es el eslabón que articula una iniciativa particular a las realidades del mercado y con base en sus resultados es que se inicia la delimitación de objetivos y alcance.

El paso inicial de valoración y análisis, tanto de los resultados de la operación en el año anterior, como del estado financiero actual de la empresa, es fundamental para la toma de decisiones acerca de la creación de una sucursal o de cualquier otro tipo de *movida* que se tenga planeada; y el enfoque que finalmente se utilice para tal fin, irá en concordancia con las proyecciones que se hagan.

Es común encontrar en la literatura técnica, mencionar que no existe un método único para todos estos procesos y que los enfoques muchas veces están determinados por



una y otra corriente. Para no ir muy lejos, en la sola determinación de un indicador básico como el capital de trabajo de la empresa, se han planteado varias formas de calcularlo, de acuerdo a las partidas que se involucren en su determinación. Según (Castillo, 2012), “En el medio no hay una convención preestablecida para llamar adecuadamente a las diferentes clasificaciones del capital de trabajo dejando cierta indecisión dentro del tema”.

La construcción del flujo de caja es la herramienta básica para determinar los tipos de capital y los montos con los que cuenta la empresa. De allí se determina cómo será la financiación de la nueva sucursal y que porcentaje utilizará, por ejemplo, capital propio y que otro porcentaje utilizará financiación externa.

En esta valoración está la determinación del flujo de caja libre (F.C.L.) y consecuentemente el flujo de caja del accionista. Tal como lo menciona Stockfis (2012), todos los flujos deben ser distribuidos, tal como está previsto para las proyecciones a perpetuidad, pero dado que en los cálculos que se hacen a nivel práctico se plantea un límite finito en el cual esto no sucede, finalmente se induce a errores en el planteamiento del flujo de caja libre durante el lapso donde se estimaron los flujos.

Sin entrar en más detalle en el tema, dado que está fuera del alcance de este marco, es importante, no obstante, finalmente mencionar que, en esta metodología de cálculo de los flujos de caja a perpetuidad, se supone que el flujo de caja libre es equivalente al flujo de caja operativo (Castillo, 2012), donde se hace la suposición de la reinversión en activos, así como la distribución de capital (Deuda y patrimonio).

Es el caso de los dividendos potenciales, por ejemplo; que aun cuando para el caso puntual no son de aplicación práctica, si los son en varios casos de la empresa actual. Se

conocen, y están definidos por Aswath Damodaran (Castilla, 2012) como los cambios que se realizan en los fondos disponibles para entrega inmediata a los accionistas, los cuales están representados en caja y/o bancos, ahorros, etc., es decir en la cuenta de disponible, y en la cuenta de inversiones temporales.

Otro aspecto que también influye, pero que no lo hace de forma tan directa ni con la misma influencia de otras variables, tiene que ver con las variables macro y microeconómicas que afectan en la estimación del costo de capital. (Cardona, 2017) vuelve a mencionar el mercado perfecto, pero esta vez en el marco del teorema de Modigliani y Miller, recordando que bajo este enfoque se establece una preposición en la que el valor de la empresa no se ve afectada por las decisiones de financiación. De igual manera el apalancamiento no afecta el costo promedio ponderado de capital.

De acuerdo con el mismo autor, Para estimar el costo de capital de las empresas se sigue la metodología empleada por Upadhyay & Sriram (2011) quienes consideran como costo de capital el WACC, el cual está definido como el costo promedio ponderado de las diferentes fuentes de financiación:

$$WAAC = \frac{D}{D + E} * k_D + \frac{E}{D + E} * k_E$$

donde:

D: Valor del mercado de la deuda

E: Valor del mercado del capital propio.

$k_D$ : Costo de la deuda después de impuestos

$k_E$  : Costo del capital propio

### El presupuesto de equilibrio financiero

Conocer si la empresa está en una posición de equilibrio entre necesidades que demanda un proyecto y los recursos destinados a financiarlo, es clave al momento de tomar una decisión. Para esto se requiere equiparar el total de necesidades fijas (NF), teniendo en cuenta las necesidades derivadas del programa de inversiones fijas, como las de rotación; y mirándolos a partir del total de recursos fijos (RF) generados en el periodo anual. De esta manera, según (Sánchez, 2015) se puede tener presente las diferencias que afloran y que serán positivas si  $RF > NF$ , o negativas si se da el resultado contrario al compararlas.

## **Capítulo 4**

### **Viabilidad Financiera**

La determinación de la viabilidad financiera tiene que ver con disponibilidad de dinero para financiar los gastos e inversiones que requiere una operación de implementación de un proyecto.

Las variables más importantes que incluyen el estudio de viabilidad de un proyecto, incluyen entre otras las siguientes (OBS Business School, 2016): “sobrecostos: si el proyecto se basa en una tasa de retorno sobre el capital invertido, un aumento sobrevenido en los costos del proyecto puede eliminarla.

Excesos de tiempo: algunos proyectos tienen que ser entregados dentro de un plazo determinado para entregar beneficios. Si se exceden los límites fijados, puede acabarse con los beneficios que lo justifican.

Cambios en las especificaciones y alcance: este tipo de variaciones deben ser cuidadosamente evaluadas, en la medida de lo posible, para determinar su impacto en la generación final de beneficios de la iniciativa.

Problemas de calidad: durante la fase de ejecución del proyecto puede ponerse de manifiesto la imposibilidad de cumplir con las expectativas originales en materia de calidad. Este descubrimiento puede tener un efecto inmediato en la aceptabilidad y, por tanto, la capacidad de uso de los productos del proyecto por parte del usuario final. Los cambios necesarios aplicables a la calidad deben ser evaluados teniendo en cuenta los costos que implican y su repercusión en los beneficios.”

De igual manera el autor menciona otras variables como el cambio en el entorno empresarial, resaltando que por causas internas de la empresa, la viabilidad financiera puede quedar en entredicho. Destaca igualmente que “Muchas veces, las organizaciones tienen que tomar un camino estratégico diferente, por lo que la necesidad que justificaba el proyecto queda obsoleta y, por tanto, deja de tener sentido el comprometer recursos para un proyecto que ya no es una necesidad, y mucho menos una prioridad.” (OBS Business School, 2016).

Finalmente concluye que no se debe hacer un estudio de la viabilidad solo al inicio, sino que este debe implementarse durante todo el ciclo del mismo, a manera de seguimiento, de tal suerte que en todo momento se esté garantizando la viabilidad. Una de las bondades que destaca este procedimiento es que se pueden detectar más fácilmente desviaciones con un lapso lo suficientemente amplio que permita considerar las alternativas, soluciones de rentabilidad y potencial de mercado.

Tanto para el caso de la waflera, como para otras iniciativas de apertura, el estudio de viabilidad financiera debe indicar que a partir de las diferentes fuentes de financiamiento a las que se tenga acceso, es posible financiar todo el proceso productivo, destacando que están fuentes pueden ser propias, como en el caso de aporte de capital, o externas como bancos, entidades de financiamiento, o participación de terceros (Neira, 2016).

## **Capítulo 5**

### **Estudio Financiero**

Se proyectaron los dos flujos de caja de los dos puntos de venta localizados en dos centros comerciales ubicados en la ciudad de Bogotá, se tuvo en cuenta las siguientes variables durante los 10 años que dura el proyecto.

- Los valores de arriendo se toman aparte de los costos de administración y servicios públicos.
- Los impuestos a pagar serán de 33% sobre las utilidades.
- Se hará una sola inversión para el primer año, es decir cada socio aportara parte de sus utilidades para realizar dichas inversiones.
- La distribución de las utilidades se hará por partes iguales, así como se hace con la inversión.
- La inversión inicial será de \$47.635.211 en un punto y 48.435.212 en el segundo punto de los cuales el aporte de los socios (4) será del 60%, todos por partes iguales, y se hará un préstamo bancario de los 40% restantes pagaderos a 5 años con una tasa del 10,49% EA.
- La depreciación se hará por el método de línea recta a 5 años.
- Se proyecta que las ventas deberán crecer anualmente dependiendo de las estrategias de comercialización para aumentar el nicho de mercado del producto entre un 5% y 7% para garantizar que en el mediano plazo se logre alcanzar el 1% de la población ideal para ventas planteada inicialmente.

- En los salarios ya están incluidas todas las cargas prestacionales y pagos dominicales ya que los puntos abrirán de domingo a domingo 8 horas diarias de 10 am a 7 pm.
- Los precios de las demás materias primas como salsas, helado y otros acompañamientos se sacaron con el precio promedio de los principales supermercados de la ciudad de Bogotá como lo es: Éxito, Colsubsidio, Carulla, Olímpica, D1, Justo y bueno.

*Tabla 1. Estructura Inversión Inicial del Punto de Venta 1.*

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
<b>Inversión activos tangibles</b>	
Infraestructura stand	\$ 17.000.000
Refrigerador	\$ 2.000.000
Maquinaria Wafflera	\$ 2.000.000
Herramientas	\$ 400.000
Equipo de Computo, impresora y Software	\$ 2.400.000
<b>Total activos tangibles</b>	<b>\$ 23.800.000</b>
<b>Inversión activos intangibles</b>	
Gastos de constitución y notariales	\$ 2.000.000
Montaje	\$ 1.800.000
Diseño del logo del producto	\$ 800.000
Promoción y Mercadeo	\$ 8.000.000
<b>Total activos intangibles</b>	<b>\$ 12.600.000</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	
Inventarios materia prima e insumos	\$ 2.000.000
Pago arriendo	\$ 2.800.000
**Salario 1	\$ 1.684.212
Administrador 2	\$ 2.751.000

<b>Total capital de trabajo</b>	<b>\$</b>	<b>9.235.212</b>
Imprevistos	\$	2.000.000
<b>Inversión total del proyecto</b>	<b>\$</b>	<b>47.635.212</b>

*Tabla 2. Fuentes de Financiamiento del Punto de Venta 1.*

<i>Ítem</i>	<i>Porcentajes</i>	<i>Valores</i>
Aporte Socios	60%	\$ 28.581.127
Préstamo Bancario	40%	\$ 19.054.085
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 47.635.212</b>

*Tabla 3. Estructura Inversión Inicial del Punto de Venta 2.*

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
<b>Inversión activos tangibles</b>	
Infraestructura stand	\$ 17.000.000
Refrigerador	\$ 2.000.000
Maquinaria Wafflera	\$ 2.000.000
Herramientas	\$ 400.000
Equipo de Computo, impresora y Software	\$ 2.400.000
<b>Total activos tangibles</b>	<b>\$ 23.800.000</b>
<b>Inversión activos intangibles</b>	
Gastos de constitución y notariales	\$ 2.000.000
Montaje	\$ 1.800.000
Diseño del logo del producto	\$ 800.000
Promoción y Mercadeo	\$ 8.000.000
<b>Total activos intangibles</b>	<b>\$ 12.600.000</b>



<b>Capital de Trabajo</b>		
Inventarios materia prima e insumos	\$	2.000.000
Pago arriendo	\$	3.00.000
**Salario 1	\$	1.684.212
Administrador 2	\$	2.751.000
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>\$</b>	<b>10.035.212</b>
Imprevistos	\$	2.000.000
<b>Inversión total del proyecto</b>	<b>\$</b>	<b>48.435.212</b>

*Tabla 4. Fuentes de Financiamiento del Punto de Venta 2.*

<i>Ítem</i>	<i>Porcentajes</i>	<i>Valores</i>	
Aporte Socios	60%	\$	29.061.127
Préstamo Bancario	40%	\$	19.374.085
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$</b>	<b>48.435.212</b>

### **Precio**

El precio se determina a partir del análisis hecho en la encuesta realizada donde el 33% de las personas considera que un precio justo y que además podría pagar está entre los \$5.000 y \$6.000 además también se analizaron los precios de la competencia y se definió que un precio atractivo para iniciar operación sería de \$6.000 el cual está por debajo de los waffles de la competencia.

Además de esto claramente este precio permite cubrir los costos fijos y variables de la empresa y dejando un margen de utilidad.

Tabla 5. Flujo de Caja del Punto de Venta 1.

<b>INVERSIÓN</b>	<b>28.581.127</b>										
<b>PERIODOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>67.800.000</b>	<b>75.000.000</b>	<b>96.300.000</b>	<b>127.083.900</b>	<b>154.355.418</b>	<b>184.822.237</b>	<b>210.382.760</b>	<b>247.620.508</b>	<b>279.405.977</b>	<b>321.644.453</b>	
Precio	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.420	\$ 6.869	\$ 7.350	\$ 7.865	\$ 8.415	\$ 9.004	\$ 9.635	\$ 10.309	
cantidad	11.300	12.500	15.000	18.500	21.000	23.500	25.000	27.500	29.000	31.200	
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 46.940.485</b>	<b>\$ 53.559.912</b>	<b>\$ 65.411.630</b>	<b>\$ 82.544.838</b>	<b>\$ 98.116.862</b>	<b>\$ 111.477.541</b>	<b>\$ 127.431.743</b>	<b>\$ 150.205.576</b>	<b>\$ 170.432.629</b>	<b>\$ 197.001.779</b>	
Materia Prima unidad	\$ 2.305	\$ 2.489	\$ 2.689	\$ 2.904	\$ 3.136	\$ 3.387	\$ 3.658	\$ 3.950	\$ 4.266	\$ 4.608	
Costo Total MP	\$ 26.046.500	\$ 31.117.500	\$ 40.328.280	\$ 53.717.269	\$ 65.854.468	\$ 79.589.829	\$ 91.443.633	\$ 108.635.036	\$ 123.725.430	\$ 143.760.417	
Empaque unidad	\$ 600	\$ 648	\$ 700	\$ 756	\$ 816	\$ 882	\$ 952	\$ 1.028	\$ 1.111	\$ 1.199	
Costo total Empaques	\$ 6.780.000	\$ 8.100.000	\$ 10.497.600	\$ 13.982.803	\$ 17.142.161	\$ 20.717.526	\$ 23.803.115	\$ 28.278.100	\$ 32.206.186	\$ 37.421.367	
Salarios 1	\$ 1.684.212	\$ 1.852.633	\$ 2.037.896	\$ 2.241.686	\$ 2.465.854	\$ 2.712.440	\$ 2.983.684	\$ 3.282.052	\$ 3.610.257	\$ 3.971.283	
Salarios 2	\$ 2.751.000	\$ 2.998.590	\$ 3.268.463	\$ 3.562.625	\$ 3.883.261	\$ 4.232.754	\$ 4.613.702	\$ 5.028.936	\$ 5.481.540	\$ 5.974.878	
Arriendo	\$ 1.200.000	\$ 1.296.000	\$ 1.399.680	\$ 1.511.654	\$ 1.632.587	\$ 1.763.194	\$ 1.904.249	\$ 2.056.589	\$ 2.221.116	\$ 2.398.806	
Servicios Publicos	\$ 1.000.000	\$ 1.090.000	\$ 1.188.100	\$ 1.295.029	\$ 1.411.582	\$ 1.538.624	\$ 1.677.100	\$ 1.828.039	\$ 1.992.563	\$ 2.171.893	
Administración	\$ 600.000	\$ 654.000	\$ 712.860	\$ 777.017	\$ 846.949	\$ 923.174	\$ 1.006.260	\$ 1.096.823	\$ 1.195.538	\$ 1.303.136	
Depreciación	\$ 4.880.000	\$ 4.880.000	\$ 4.880.000	\$ 4.880.000	\$ 4.880.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Interés	\$ 1.998.773	\$ 1.571.189	\$ 1.098.751	\$ 576.754							
<b>Utilidad antes Imp</b>	<b>\$ 20.859.515</b>	<b>\$ 21.440.088</b>	<b>\$ 30.888.370</b>	<b>\$ 44.539.062</b>	<b>\$ 56.238.556</b>	<b>\$ 73.344.697</b>	<b>\$ 82.951.017</b>	<b>\$ 97.414.933</b>	<b>\$ 108.973.348</b>	<b>\$ 124.642.673</b>	
TX	\$ 6.883.640	\$ 7.075.229	\$ 10.193.162	\$ 14.697.891	\$ 18.558.724	\$ 24.203.750	\$ 27.373.835	\$ 32.146.928	\$ 35.961.205	\$ 41.132.082	
<b>Utilida Neta</b>	<b>\$ 13.975.875</b>	<b>\$ 14.364.859</b>	<b>\$ 20.695.208</b>	<b>\$ 29.841.172</b>	<b>\$ 37.679.833</b>	<b>\$ 49.140.947</b>	<b>\$ 55.577.181</b>	<b>\$ 65.268.005</b>	<b>\$ 73.012.143</b>	<b>\$ 83.510.591</b>	
Inversión	-\$ 47.635.212										
Prestamo	\$ 19.054.085										
Abono a Capital	-\$ 4.076.115	- 4.503.699	- 4.976.137	- 5.498.134							
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 28.581.127</b>	<b>\$ 14.779.760</b>	<b>\$ 14.741.160</b>	<b>\$ 20.599.071</b>	<b>\$ 29.223.038</b>	<b>\$ 42.559.833</b>	<b>\$ 49.140.947</b>	<b>\$ 55.577.181</b>	<b>\$ 65.268.005</b>	<b>\$ 73.012.143</b>	<b>\$ 83.510.591</b>

Tabla 6. Flujo de Caja del Punto de Venta 2.

INVERSIÓN		29.061.127										
PERIODOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
INGRESOS		72.000.000	90.000.000	115.560.000	137.388.000	161.705.676	173.025.073	193.552.139	207.100.789	221.597.844	247.418.810	
Precio	\$	6.000	\$ 6.000	\$ 6.420	\$ 6.869	\$ 7.350	\$ 7.865	\$ 8.415	\$ 9.004	\$ 9.635	\$ 10.309	
cantidad		12.000	15.000	18.000	20.000	22.000	22.000	23.000	23.000	23.000	24.000	
EGRESOS		\$ 49.807.553	\$ 62.293.799	\$ 76.528.379	\$ 89.051.488	\$ 103.157.473	\$ 106.250.406	\$ 119.481.503	\$ 129.172.667	\$ 139.651.660	\$ 156.789.802	
Materia Prima unidad	\$	2.305	\$ 2.489	\$ 2.689	\$ 2.904	\$ 3.136	\$ 3.387	\$ 3.658	\$ 3.950	\$ 4.266	\$ 4.608	
Costo Total MP	\$	27.660.000	\$ 37.341.000	\$ 48.393.936	\$ 58.072.723	\$ 68.990.395	\$ 74.509.627	\$ 84.128.142	\$ 90.858.394	\$ 98.127.065	\$ 110.584.936	
Empaque unidad	\$	600	\$ 648	\$ 700	\$ 756	\$ 816	\$ 882	\$ 952	\$ 1.028	\$ 1.111	\$ 1.199	
Costo total Empaques	\$	7.200.000	\$ 9.720.000	\$ 12.597.120	\$ 15.116.544	\$ 17.958.454	\$ 19.395.131	\$ 21.898.866	\$ 23.650.775	\$ 25.542.837	\$ 28.785.667	
Salarios 1	\$	1.684.212	\$ 1.852.633	\$ 2.037.896	\$ 2.241.686	\$ 2.465.854	\$ 2.712.440	\$ 2.983.684	\$ 3.282.052	\$ 3.610.257	\$ 3.971.283	
Salarios 2	\$	2.751.000	\$ 2.998.590	\$ 3.268.463	\$ 3.562.625	\$ 3.883.261	\$ 4.232.754	\$ 4.613.702	\$ 5.028.936	\$ 5.481.540	\$ 5.974.878	
Arriendo	\$	2.000.000	\$ 2.160.000	\$ 2.332.800	\$ 2.519.424	\$ 2.720.978	\$ 2.938.656	\$ 3.173.749	\$ 3.427.649	\$ 3.701.860	\$ 3.998.009	
Servicios Publicos	\$	1.000.000	\$ 1.090.000	\$ 1.188.100	\$ 1.295.029	\$ 1.411.582	\$ 1.538.624	\$ 1.677.100	\$ 1.828.039	\$ 1.992.563	\$ 2.171.893	
Administración	\$	600.000	\$ 654.000	\$ 712.860	\$ 777.017	\$ 846.949	\$ 923.174	\$ 1.006.260	\$ 1.096.823	\$ 1.195.538	\$ 1.303.136	
Depreciación	\$	4.880.000	\$ 4.880.000	\$ 4.880.000	\$ 4.880.000	\$ 4.880.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Interés	\$	2.032.341	\$ 1.597.576	\$ 1.117.204	\$ 586.440							
Utilidad antes Imp	\$	22.192.447	\$ 27.706.201	\$ 39.031.621	\$ 48.336.512	\$ 58.548.203	\$ 66.774.667	\$ 74.070.636	\$ 77.928.121	\$ 81.946.184	\$ 90.629.008	
TX	\$	7.323.507	\$ 9.143.046	\$ 12.880.435	\$ 15.951.049	\$ 19.320.907	\$ 22.035.640	\$ 24.443.310	\$ 25.716.280	\$ 27.042.241	\$ 29.907.572	
Utilida Neta	\$	14.868.939	\$ 18.563.155	\$ 26.151.186	\$ 32.385.463	\$ 39.227.296	\$ 44.739.027	\$ 49.627.326	\$ 52.211.841	\$ 54.903.943	\$ 60.721.435	
Inversión	-\$	48.435.212										
Prestamo	\$	19.374.085										
Abono a Capital	-\$	4.144.570	- 4.579.336	- 5.059.708	- 5.590.471							
Flujo de Caja	-\$	29.061.127	\$ 15.604.369	\$ 18.863.819	\$ 25.971.478	\$ 31.674.992	\$ 44.107.296	\$ 44.739.027	\$ 49.627.326	\$ 52.211.841	\$ 54.903.943	\$ 60.721.435

*Tabla 7. Tabla de Amortización*

TABLA AMORTIZACIÓN CREDITO					
CUOTA		-\$ 6.074.888,11			
PERIODO	SALDO	CUOTA	INTERÉS	ABONO CAPITAL	
0	19.054.085				
1	14.977.970	-\$ 6.074.888,11	1.998.773	-	4.076.115
2	10.474.271	-\$ 6.074.888,11	1.571.189	-	4.503.699
3	5.498.134	-\$ 6.074.888,11	1.098.751	-	4.976.137
4	-	-\$ 6.074.888,11	576.754	-	5.498.134

## Capítulo 6

### Aplicación Modelo Estratégico Financiero

Una vez proyectados los flujos de caja de los próximos 10 años con los 3 puntos funcionando se realiza un modelo de planeación financiera en el que se definen varias variables para la toma de decisiones sobre la empresa. En ese orden de ideas se debe ingresar la información de los próximos 10 años para realizar un análisis completo.

Según el marco fiscal de mediano plazo 2017-2026 se proyecta un crecimiento del mercado colombiano de 4,6% para los años 2020 a 2024 y una tasa de interés proyectada del 20,11% en promedio para el mismo periodo de tiempo.

El leverage que es nivel de endeudamiento de una organización se estableció del 0,8, un número alto teniendo en cuenta que los ingresos de la empresa han sido buenos y se mantiene constante durante todos los años ya que es la relación entre pasivo y patrimonio.

Adicionalmente con los valores anteriores se realizara el cálculo de las siguientes variables e indicadores para poder definir las políticas o estrategias:

Cps	Crecimiento potencial sostenible
ROA	Relación entre la utilidad y los activos totales
Erosión	Relación entre los ingresos y la utilidad
Ci	Crecimiento intrínseco
Ce	Crecimiento extrínseco
Beta	Retención de utilidades

Tabla 8. Modelo

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CRECIMIENTO DE MERCADO		3,0%	6,0%	11,0%	4,6%	9,5%
INTERES		19,21%	20,00%	21,00%	19,00%	22,00%
GASTOS TOTALES		\$44.941.712	\$51.988.723	\$64.312.879	\$81.968.083	\$98.116.862
ACTIVOS TOTALES PROYECTADOS		\$32.100.000	\$36.915.000	\$39.499.050	\$42.263.985	\$45.222.463
ZONA Q3 ROE		0,25	0,27	0,35	0,38	0,46
INGRESOS	\$68.000.000	\$70.040.000	\$74.242.400	\$82.409.064	\$ 86.199.881	\$ 94.388.870
MARGEN DE CONTRIBUCION	22%	10%	12%	14%	14%	17%
LEVERAGE	0,8					
ACTIVOS INICIALES	\$ 47.635.212					

2025	2026	2027	2028	2029
6,0%	8,0%	4,6%	9,0%	6,0%
21,00%	19,50%	19,00%	22,00%	19,30%
\$111.477.541	\$127.431.743	\$150.205.576	\$170.432.629	\$197.001.779
\$59.800.000	\$65.186.000	\$51.649.020	\$69.244.514	\$88.112.930
0,3	0,15	0,21	0,2	0,29
\$100.052.202	\$108.056.378	\$113.026.971	\$123.199.399	\$130.591.363
16%	10%	9%	12%	17%

*Tabla 9. Calculo de Indicadores y definición de Políticas*

<b>AÑO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
UTILIDAD	\$ 7.198.960	\$ 8.818.583	\$ 11.366.949	\$ 12.491.356	\$ 15.978.604
ROA	0,224266667	0,238888889	0,287777778	0,295555556	0,353333333
Beta	0,44	0,56	0,5	0,45	0,44
Ci	0,098677333	0,133777778	0,143888889	0,133	0,155466667
Ce	0,011322667	0,017422222	0,031111111	0,038	0,046933333
CPS	0,11	0,1512	0,175	0,171	0,2024
EROSION		3,749669705	2,627061311	2,150412129	2,938662163

<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
\$ 15.548.000	\$ 11.081.620	\$ 10.387.192	\$ 14.464.410	\$ 21.754.103
0,26	0,17	0,201111111	0,208888889	0,246888889
1	0,8	0,8	0,95	0,9
0,26	0,136	0,160888889	0,198444444	0,2222
0,04	-0,016	0,007111111	-0,008444444	0,0388
0,3	0,12	0,168	0,19	0,261
-0,449146042	-3,59079946	-1,362279632	4,361373196	8,399575233

Como se puede observar en la tabla anterior el valor de la erosión solo se encuentra entre 0 y 3 hasta el año 2024 esto significa que en el año 2025 se emite una alerta y que a partir del año posterior se deben adoptar políticas que estabilicen nuevamente dicho valor, una política puede ser aumentar la utilidad mediante la disminución de desperdicios o mejorando el valor percibido del producto.

Otra de las políticas es aumentar el crecimiento extrínseco mediante la incorporación de financiamiento proveniente de terceros teniendo en cuenta que los intereses no tienen grandes variaciones durante los diez años.

También se puede optar por controlar el beta a partir del año 2025 porque en este año se tiene un beta del 1 es decir se retienen todas la utilidades, lo que puede causar molestia entre los socios, se espera que con la aplicación de todas las políticas mencionadas anteriormente se estabilice la compañía y no sea necesario recurrir a medidas extremas.



## **Capítulo 7**

### **Conclusiones.**

- La Wafflera como idea de negocio presenta excelentes alternativas para salir al mercado ya que las proyecciones| previstas arrojan resultados satisfactorios financieramente
- El waffle como snack presenta una mayor utilidad con respecto a productos de similares características.
- El estudio demuestra que en el mediano plazo las utilidades de los podrían apalancar la creación de una nueva sucursal.
- El modelo de planeación estratégica financiera muestra que los primeros 5 años de la empresa son favorables pero que a partir del año 6 hay que instaurar políticas y estrategias que permitan que los demás años sigan siendo favorables.
- De acuerdo a las anteriores conclusiones se determina que es un proyecto que se puede realizar bajo las condiciones necesarias y que es rentable, es decir es factible realizar el proyecto.

### **Bibliografía**

Cardona Daniel, E., Sandra Gaitán Riaño, & Hermilson Velásquez Ceballos. (2017).

Variables macroeconómicas y microeconómicas que influyen en la estimación del costo de capital: Un estudio de caso. Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 25(1), 105-116.

doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.18359/rfce.2657>

Leonardo, S. V. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en bogotá:

Un análisis con modelos de duración. Innovar, 27(64), 51-62. Retrieved from [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1923995690?accountid=45660)

[com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1923995690?accountid=45660](https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1923995690?accountid=45660)

Sánchez Puga, Carlota. 2015. Cómo elaborar un plan de viabilidad: Piezas para construir el plan de equilibrio financiero. Harvard Deusto. Planeta de Agostini profesional y formación S.L. Edición digital. Revista No. 54. Finanzas y contabilidad.

Neira, M. (2016). Fomento Cooperativo. Obtenido de Factibilidad del Proyecto Empresarial.

OBS Business School; (2016). Universitat de Barcelona. Determinación de la viabilidad de un proyecto. Disponible en <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/estrategias-clave-para-minimizar-los-riesgos-de-un-proyecto/como-determinar-la-viabilidad-de-un-proyecto>.

Stockfis, Robert R. (2012). Deriving the Free Cash Flow (FCF) for Firm

Valuation - Why We Should Include the Change in Non-Operational Working  
Capital in the Net Working Capital Calculation When Deriving the FCF.

Disponibile en: <http://ssrn.com/abstract=1984328>

**Anexos**